



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADA - FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
AREA: GERENCIAMENTO DE PROJETOS

GERENCIAMENTO DE PROJETOS:
APLICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GERÊNCIA DE PROJETOS NO
COMPARTILHAMENTO DE REDES DO BANCO DO BRASIL S.A.

GUSTAVO BARROS DE ARAÚJO
RA: 2025128/9

PROFESSOR ORIENTADOR: MARCELO GAGLIARDI

Brasília, dezembro de 2009.

GUSTAVO BARROS DE ARAÚJO

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS:
APLICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GERÊNCIA DE PROJETOS NO
COMPARTILHAMENTO DE REDES DO BANCO DO BRASIL S.A.**

Monografia apresentada à Faculdade de
Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas,
como um dos requisitos para a obtenção
ao grau de Bacharel em Administração do
UniCEUB – Centro Universitário de
Brasília

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília, dezembro de 2009.

GUSTAVO BARROS DE ARAÚJO

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS:
APLICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GERÊNCIA DE PROJETOS NO
COMPARTILHAMENTO DE REDES DO BANCO DO BRASIL S.A.**

Monografia apresentada à Faculdade de
Tecnologia e Ciências Sociais Aplicada,
como um dos requisitos parcial para a
obtenção ao grau de Bacharel em
Administração do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília

Professor orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília de de 2009.

Banca Examinadora

Professor Marcelo Gagliardi

Orientador

Professor (a):

Examinador

Professor (a):

Examinador

Agradeço

A todos meus familiares e amigos que contribuíram para realização deste trabalho.

E ao Professor Marcelo Gagliardi, por cumprir seu papel de educador acadêmico, com tanta discrição, e pela imensa confiança que depositou na minha capacidade.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O Ciclo de Vida do Projeto Subdividido em Processos.....	17
Figura 2 - Estrutura analítica de projeto para festival	23
Figura 3 - Exemplo de diagrama de redes de atividades	25
Figura 4 - Exemplo de diagrama de redes de seta.....	25

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quadro de funcionários.....	31
Tabela 2 – Fases do projeto	33

RESUMO

Este trabalho de monografia se refere a um estudo de caso, realizado no Banco do Brasil S.A, tendo como objetivo principal apresentar a gerência de projetos e ferramentas de gestão aplicada no caso prático de compartilhamento de terminais de autoatendimento. O gerenciamento vem ganhando cada vez mais espaço nas empresas modernas. Sua utilização no ambiente corporativo gera valor, quando devidamente aplicado. Para o desenvolvimento do trabalho, foram realizadas pesquisas na literatura sobre o tema Gerenciamento de Projetos que se mostraram fundamentais para aprimorar os conhecimentos a seu respeito, além de ressaltar a importância das ferramentas e práticas do gerenciamento de projetos para as empresas. Em seguida, o trabalho apresenta o Projeto de Compartilhamento de redes do Banco do Brasil S.A e seus desdobramentos como planejamento e implantação. Com essas informações, foi possível realizar comparativo do que a pesquisa literária apresenta, com o praticado no caso do projeto de compartilhamento de terminais de autoatendimento.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	METODOLOGIA.....	11
3	EMBASAMENTO TEÓRICO	15
4	O CASO COMPARTILHAMENTO DE REDES DO BANCO DO BRASIL	27
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	35
6	CONCLUSÃO	37
	REFERÊNCIAS.....	38

1 INTRODUÇÃO

Em uma organização, tudo que é novo está relacionado a um projeto. Desenvolver um novo produto é um projeto. Alterar o modelo estrutural da organização com o objetivo de torná-la mais enxuta é um projeto. Atingir metas, viabilizar novos negócios, conquistar novos clientes são projetos. O mesmo é válido para uma atualização tecnológica, criação de novas unidades, uma nova campanha de *marketing*, entre outros.

Os projetos estão em todos os níveis de uma organização, podendo ser desenvolvidos por uma única pessoa ou por milhares delas. Seu tempo de execução pode ser de algumas semanas ou alguns anos, dependendo da complexidade que se tem. Podem estar relacionados a uma ou mais unidades da organização ou até mesmo romper as fronteiras da própria empresa, como ocorre nos casos de parcerias empresariais.

A utilização de projetos nas organizações ocorre principalmente devido às incertezas dos mercados em que as empresas atuam. A natureza caótica, as turbulências da economia globalizada e as incertezas do futuro, fazem com que as organizações tomem medidas cada vez mais rápidas para atender às mudanças envolvidas em seus modelos de negócios. A agilidade com que uma empresa identifica alterações relacionadas ao seu meio de atuação e desenvolve de forma rápida e com o menor custo as mudanças necessárias para se adequar ao novo modelo, podem determinar e prolongar sua permanência no mercado.

O universo de aplicação dos projetos não está restrito às empresas. Uma pessoa comum pode utilizar-se de um projeto para promover diversas atividades como uma reforma em sua residência, um evento familiar, viagens, entre outras atividades, desde que tenha um tempo determinado (início e fim), que seja único, que possa ser conduzido por pessoas e tenha um objetivo pré-definido.

Dessa forma, os projetos são a melhor forma de viabilizar mudanças, de maneira organizada e controlada, com as atividades, tempos, custos e riscos previamente definidos, ou melhor, considerar todas as variáveis possíveis de identificação antes da execução das atividades. E para viabilizar essas atividades, faz-se necessária a utilização das práticas de gerência de projetos.

A gerência de projetos é compatível com as filosofias gerenciais existentes como: o gerenciamento com foco no cliente, os movimentos da qualidade, a

modernização dos processos do negócio, ou mesmo o gerenciamento de processos. A aplicação do gerenciamento de projetos em uma base mais ampla dentro da organização aumenta a velocidade e produtividade dos processos existentes. Os objetivos da gerência de projetos, que são baseados no tempo, custo e qualidade, também são coerentes com os objetivos das empresas.

A idéia de Gerenciamento de Projeto teve início com a aplicação do gráfico de Henry L. Gantt (1861 – 1919) ao planejamento de obras. Considerado o precursor do Gerenciamento de Projetos, *Gantt*, estudou de forma detalhada a ordem e o seqüenciamento das atividades envolvidas em um processo de trabalho. Seus estudos, associados às teorias de Frederick Winslow Taylor da Administração Científica, resultaram em um modelo de gráfico em barra onde é possível representar as atividades e as etapas necessárias para a conclusão de uma tarefa, a ligação entre as atividades e o tempo necessário para concluí-las. Nesse momento, surgiu o que se denomina de Gráfico de Gantt.

No período que compreende a II Guerra Mundial (1939 até 1945), devido à necessidade que as organizações militares tinham de organizar e planejar táticas de combate com a participação de diversos agentes, surgiu a necessidade de elaborar maneiras de viabilizar métodos de planejamento mais efetivos.

No período pós II Guerra Mundial, a complexidade do gerenciamento dos negócios demandou novas estruturas organizacionais. Nesse período foram introduzidos os gráficos PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) e o método de Caminho crítico (*Critical Path Method – CPM*).

Outro período importante na trajetória histórica do Gerenciamento de Projetos foi a chegada do homem à lua. Quando o módulo lunar Eagle pousou na Lua em 1968, foi o gerenciamento de projetos que possibilitou essa conquista.

Na década de 60, o gerenciamento de projetos foi formalizado como ciência. Nesse período, as empresas começaram a enxergar as vantagens de trabalhar utilizando técnicas de gerenciamento de projetos.

Após a década de 60 a gerência de projetos vem ganhando espaço nas organizações devido à necessidade de obterem sucesso. O mercado globalizado, em constante expansão, sujeito a mudanças, direcionaram as empresas a investirem em capacitação de profissionais com competência para gerenciar projetos.

Devido à importância que o gerenciamento de projetos nas organizações modernas e sua vasta utilização em diversas áreas da Administração de Empresas,

esse foi o tema escolhido para a dissertação de monografia, no caso específico do compartilhamento de redes de autoatendimento do Banco do Brasil S.A (BB).

1.1 Problema

Qual a importância da utilização das técnicas de gerenciamento de projetos para a implantação do projeto de compartilhamento de terminais de autoatendimento do Banco do Brasil com outras instituições financeiras?

1.2 Delimitação do tema

A utilização da gerência de projeto para implementação de compartilhamento de terminais de autoatendimento bancário no Banco do Brasil S.A.

1.3 Objetivo geral

Apresentar a gerência de projeto e ferramentas de gestão aplicada no caso prático do compartilhamento de terminais de autoatendimento do Banco do Brasil S.A. com outras instituições financeiras.

1.4 Objetivos específicos

- a) Levantar métodos de gestão de projetos aplicadas em áreas negociais para implementação de novos produtos;
- b) Descrever os Conceitos de Gerenciamento de Projetos;
- c) Comparar as melhores práticas com o modelo adotado na implantação do compartilhamento de redes de terminais de autoatendimento do Banco do Brasil S.A com outras instituições financeiras;

1.5 Justificativas

A escolha do tema gerência de projetos no caso do projeto de compartilhamento do Banco do Brasil foi teve como fator motivador o interesse do autor pelo assunto juntamente com sua participação na elaboração e condução do das atividades na empresa.

Este trabalho é composto por cinco etapas, sendo elas: a introdução que descreve a justificativa, escolha do tema, objetivo geral e específico e a formulação do problema, a metodologia que trata os métodos utilizados no estudo, o desenvolvimento que apresenta as técnicas e ferramentas do gerenciamento de projetos, o estudo de caso onde é apresentado o compartilhamento de redes de autoatendimento Banco do Brasil e por fim a conclusão do estudo.

2 METODOLOGIA

Pode-se definir, de um modo geral, o termo metodologia como todo e qualquer processo nos quais se podem aplicar os mais diferentes métodos, técnicas e materiais para coletar os dados necessários para justificar uma pesquisa, e assim conseguir comprovar (ou não) uma determinada teoria (MEDEIROS, 2005).

A especificação da metodologia de pesquisa é a que abrange maior número de itens, pois responde em um só tempo, às questões *como?*, *com quê*, *onde?*, *quanto?* (MARCONI e LAKATOS, 2005).

Dessa forma, esse estudo apresenta as técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos e sua contribuição para o projeto de compartilhamento de redes do Banco do Brasil.

2.1 Método de abordagem

O método se caracteriza por uma abordagem mais ampla, em nível de abstração mais elevado, dos fenômenos da natureza e da sociedade. É, portanto, denominado método de abordagem, que engloba o indutivo, o dedutivo, o hipotético-dedutivo e o dialético (MARCONI e LAKATOS, 2005).

O propósito da indução é estabelecer ou praticar verificações; promover enunciados resumidos, decorrentes de observações ou constatações particulares, cujo fim é o estabelecimento ou a definição de generalidades. Caracteriza-se, principalmente, pela observação ou pela realização de experimentos respectivos a problemas passíveis de constatação, portanto, empíricos. Resumidamente, este método “parte do particular e coloca a generalização como um produto do trabalho de coleta de dados particulares” (SCHLITTLER, 2008).

Sendo assim, nesse estudo, é utilizado o método de abordagem indução, pois tratam dos conceitos de gerenciamento de projetos, suas técnicas e ferramentas aplicadas ao caso concreto do compartilhamento de redes de autoatendimento do Banco do Brasil S.A.

2.2 Métodos de procedimento

Constituem etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos menos abstratos. Pressupõem uma atitude concreta em relação ao fenômeno e estão limitadas a um domínio particular (MARCONI e LAKATOS, 2005).

Para esse estudo, optou pelo método de procedimento – estudo de caso, por se tratar de um tema em evidência nas organizações financeiras do Brasil.

Define-se um estudo de caso como uma investigação empírica que pesquisa um fenômeno dentro do seu contexto da vida real, baseando-se em várias fontes de evidências e dados, com desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados, buscando convergir em um resultado (YIN, 2001).

2.3 Técnica de pesquisa

Consideradas como um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência, são, também, a habilidade para usar preceitos ou normas, na obtenção de seus propósitos. Correspondem, portanto, à parte prática de coleta de dados. Apresentam duas grandes divisões: documentação indireta, abrangendo a pesquisa documental e a bibliográfica e documentação direta, Esta última dividida em: Observação direta intensiva; Observação direta extensiva (MARCONI e LAKATOS, 2005).

A coleta de dados para a realização desse trabalho divide-se em duas partes, sendo a primeira uma pesquisa bibliográfica sobre o tema gerenciamento de projetos e a segunda um levantamento dos métodos e ferramentas de gerencia de projetos utilizados na implantação do compartilhamento de redes de autoatendimento no Banco do Brasil.

3 EMBASAMENTO TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo descrever sobre o tema gerenciamento de projetos e seus aspectos gerais como conceitos, ciclo de vida e os métodos utilizados para a condução de projetos.

3.1 Gerenciamento de projetos

Um projeto é um empreendimento único, com início e fim determinados, que utiliza recursos e é conduzido por pessoas, visando atingir objetivos predefinidos (DINSMORE, 2003).

O desenvolvimento de um projeto tem objetivos específicos relacionados ao prazo de conclusão, custos, à programação e à capacidade de desempenho técnico, tendo, portanto, um ciclo de vida definido, que se inicia com a idéia na fase de concepção, seguido da implementação das atividades até a entrega do produto ou serviço ao cliente. Buscar a redução das possibilidades de erro na previsão de realização, desenvolvimento, conclusão e entrega de um projeto dentro do prazo deve ser uma meta do gerente do projeto (MAXIMIANO, 2008).

Cada projeto, quando devidamente executado, contribui para melhoria da capacidade operacional e/ou estratégica da organização, sendo considerado um elemento importante para o processo de mudança organizacional (CAPO, 2005).

As empresas executam trabalhos que envolvem serviços continuados e/ou projetos como meio para implementar o plano estratégico. Os projetos são desenvolvidos em todos os níveis da organização, podendo envolver diversas pessoas e com duração de tempo variada, buscando, por meio destes, a implementação das seguintes estratégias (PMI, 2002):

- desenvolver um novo produto ou serviço;
- implementar uma mudança organizacional;
- planejar um novo veículo de transporte;
- construir um empreendimento ou instalações;
- desenvolver um sistema de abastecimento;
- implementar um novo processo ou procedimento organizacional.

A metodologia de gerenciamento por projetos é considerada uma importante ferramenta na elaboração do processo de mudança nas organizações e empresas,

por meio dos instrumentos de planejamento, avaliação, organização, direção e controle dos principais fatores do processo produtivo (CAPO, 2005).

Sendo assim, a utilização das técnicas de gerenciamento de projetos relacionadas ao caso do compartilhamento de redes do Banco do Brasil, caracteriza-se como metodologia relevante, devido a sua natureza e complexidade operacional, às características do projeto e a exigência de acompanhamento das atividades.

3.2 Ciclo de vida de um projeto

Considerado um evento ou uma atividade temporária, orientada para solução de um problema e a aplicação de recursos que caracterizam um projeto, que possuem o caráter de objetivos singulares únicos. A administração do projeto ocorre por meio das habilidades e técnicas de gerenciamento dos processos nas fases do ciclo de vida (MAXIMIANO, 2008).

O ciclo de vida é a sequência de fases que vão do começo ao fim de um projeto. O entendimento do ciclo de vida permite visualizar todas as fases do projeto com as entregas ao final de cada uma delas. Isso facilita o estudo e a aplicação das técnicas de administração de projetos (MAXIMIANO, 2008).

Essas fases são determinadas pelas características específicas e necessidades de cada projeto, ou melhor, descrevem o que se precisa fazer no projeto (MAXIMIANO, 2008).

Cada fase, normalmente, possui um conjunto de subprodutos específicos projetados com objetivo de estabelecer um controle gerencial (PMI, 2002):

- O custo e a quantidade de participantes integrantes das equipes de desenvolvimento de um projeto no seu início são relativamente baixos. Com a implementação das demais fases, sofrem incrementos e se reduzem drasticamente quando seu término é vislumbrado.
- No início do projeto, a probabilidade de terminá-lo com sucesso é baixa e, portanto, o risco e a incerteza são altos. A probabilidade de sucesso irá se concretizando com velocidade e à medida que o projeto caminha em direção à sua conclusão.
- À medida que o projeto se desenvolve, reduz-se a oportunidade e o custo de mudança e, conseqüentemente, a possibilidade de correção de erros.

Atribui-se aos processos de iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento, como sendo as fases correspondentes ao ciclo de vida do projeto.

Cada fase do ciclo de vida do projeto define as etapas desde o seu início até o seu fim; define os procedimentos de transição para o ambiente de operação usados para integrar o projeto às áreas e/ou processos operacionais contínuos da organização (CAPO, 2005).

Esses processos interagem, podendo envolver o esforço de um ou mais indivíduos ou grupos de indivíduos, dependendo das necessidades do projeto. Cada processo, em geral, ocorre pelo menos uma vez a cada fase do projeto (DINSMORE, 2003).

Individualmente, cada fase do ciclo de vida do projeto possui seu próprio ciclo de vida definido, com início meio e fim. O desenvolvimento das fases pode envolver esforço de um ou mais indivíduos ou grupos, dependendo das necessidades de entrega dos resultados esperados e das atividades envolvidas. Espera-se de cada fase a entrega de seu resultado.

A Figura 01 apresenta o ciclo de vida genérico de um projeto, que procura a identificação das necessidades, estabelece as alternativas, prepara a proposta, elabora o orçamento e o cronograma básico e acompanha o desenvolvimento das atividades do projeto (PMI, 2002).

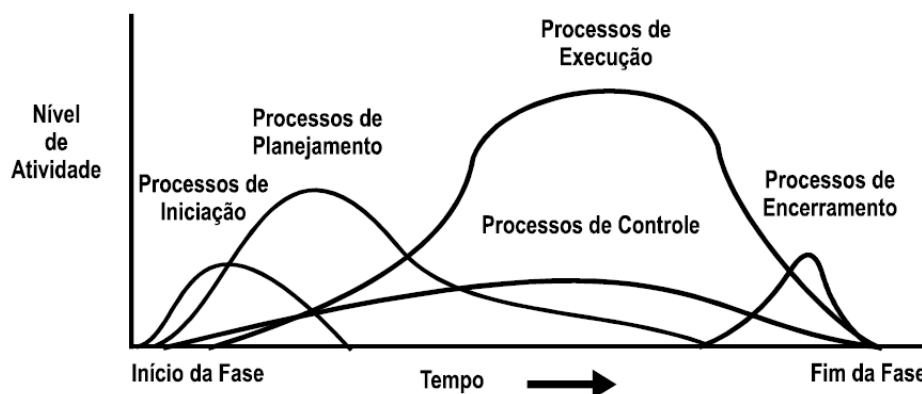


Figura 1 - O Ciclo de Vida do Projeto Subdividido em Processos
Fonte: (PMI, 2002).

Por se tratar de um empreendimento único, o seu desenvolvimento envolve novos processos e por conseqüência, geram incertezas quanto ao desenvolvimento das atividades. Pode-se dizer então que “todo projeto tem um componente de incerteza” (MAXIMIANO, 2008, p. 6). Portanto, o conhecimento das fases do ciclo de vida do projeto permite melhor controle gerencial indicando o seqüenciamento das atividades e suas dependências.

3.3 Planejamento do escopo

O planejamento do escopo é o processo de elaborar e documentar, progressivamente o trabalho do projeto (escopo do projeto) produzindo o produto do projeto. O planejamento do escopo começa com as entradas iniciais da descrição do produto e a definição inicial das requisições e premissas (PMI, 2002).

Planejamento é a organização sistemática das tarefas para se atingir um objetivo. Estipula o que precisa ser realizado e como será realizado. E se torna uma referência contra a qual o processo real pode ser comparado; então quando ocorrem desvios, devem ser tomadas ações corretivas (GIDO e CLEMENTS, 2007).

A elaboração de um plano não é um processo único, ele pode ser repetido diversas vezes durante o ciclo de vida do projeto. A estratégia de desenvolvimento de um projeto deve estabelecer marcos. O gerente de projetos utiliza essas informações como instrumento de avaliação e controle, com o objetivo de comparar os resultados realizados com os resultados planejados e decidir o que fazer a respeito de distorções ou problemas diagnosticados sobre o desempenho do desenvolvimento das atividades do projeto (CAPO, 2005).

O escopo do projeto deve conter as tarefas e atividades necessárias para o desenvolvimento do projeto. Esse documento servirá ao gerente de projeto como guia e controle no decorrer das atividades do projeto até o seu encerramento. Os principais agentes envolvidos no planejamento do escopo do projeto são o demandante do projeto ou cliente e o gerente de projeto.

Todo projeto tem clientes, implícitos ou explícitos podem ser clientes pessoal, como o mercado consumidor, cujas necessidades são pesquisadas pelo *marketing*. Pode ser um cliente singular, com uma necessidade muito precisa, como a empresa que solicita uma especificação de um produto, como a espessura ou resistência de um material de embalagem (MAXIMIANO, 2008).

O gerente de projeto é a pessoa responsável pelo gerenciamento do projeto, consequentemente pelo seu sucesso. Deve ser designado desde o início do projeto (MAXIMIANO, 2008).

Projetos estão sujeitos a alterações de escopo no decorrer do seu ciclo de vida, essas mudanças ocorrem devido a alterações solicitadas pelo demandante, evolução de uma tecnologia, exigência governamental ou as necessidades dos clientes mudaram. Mudanças no escopo, produzem acréscimos nos prazos e nos custos do projeto (MAXIMIANO, 2008).

O gerenciamento de alterações do escopo envolve processos, procedimentos e padrões que são usados para gerenciar as alterações do escopo. Este gerenciamento garante que sejam coletadas as informações relacionadas aos interessados na alteração, além de ser realizada, para cada alteração proposta, uma avaliação de custos e benefícios. Sem gerenciamento de alteração formal é impossível garantir que as alterações propostas de escopo tenham suporte nas metas fundamentais de negócio (DINSMORE, 2003).

Com o gerenciamento de alteração do escopo, o gerente do projeto pode avaliar se as alterações propostas não afetarão o objetivo final do projeto e minimizar os impactos nos custos e prazos envolvidos no projeto.

O processo de planejar o escopo divide-se em dois níveis: declaração e detalhamento. Declaração do escopo é um enunciado sucinto dos produtos que serão fornecidos (e, eventualmente, dos que não serão fornecidos) pelo projeto. Detalhamento do escopo é a relação detalhada dos produtos que serão fornecidos (MAXIMIANO, 2008).

3.3.1 Declaração do escopo do projeto

Os produtos fornecidos pelo projeto são singulares, mas, invariavelmente dividem-se em partes, subprodutos, elementos ou componentes, chamados, na maior parte dos casos, simplesmente produtos ou entregas (MAXIMIANO, 2008).

Um projeto produz um único produto, mas esse produto pode incluir elementos subsidiários, cada um deles com seu próprio, mas interdependente, escopo de produtos (PMI, 2002).

Na declaração do escopo do projeto, o produto que será entregue deve ser claro e objetivo para as partes envolvidas, no caso o gerente do projeto e o cliente.

A declaração do escopo é um enunciado resumido do leque de produtos ou serviços a serem fornecidos ao cliente. É o primeiro passo no processo de estabelecer os componentes do projeto (MAXIMIANO, 2008).

A declaração do escopo fornece a documentação que servirá de base para tomada de decisões futuras no projeto. Para confirmar ou desenvolver um entendimento comum do escopo este deve conter, tanto diretamente ou por meio de referências a outros documentos, os seguintes itens (PMI, 2002):

- Justificativa do projeto – os requisitos do negócio que o projeto pretende atender;

- Produto do projeto – breve sumário da descrição do produto;
- Subprodutos do projeto – uma lista de nível sumário dos subprodutos que uma vez entregues total e satisfatoriamente indicam o término do projeto;
- Objetivos do projeto – critérios quantificáveis que devem ser encontrados no projeto para que ele seja considerado um sucesso.

Determinar exatamente o que será realizado e entregue no decorrer do projeto e quais seus principais objetivos, antes do início da execução das atividades, orienta o gerente de projetos e as equipes envolvidas à desenvolver o produto ou serviço solicitado pelo cliente e direciona o andamento das atividades. As informações contidas na declaração do escopo direcionam o entendimento dos objetivos e produtos do projeto para os envolvidos (cliente, gerente de projeto e equipe do projeto).

3.3.2 Detalhamento do escopo do projeto

O processo de detalhar os produtos do projeto, partindo da descrição sucinta inicial, chama-se definição do escopo. A definição do escopo consiste em dividir o produto principal em partes administráveis, por meio da técnica do desenho da estrutura analítica (também conhecida como estrutura analítica do projeto ou lista de componentes), retratando a divisão do produto em partes. Estrutura analítica do projeto é a tradução de *Work Breakdown Structure*, WBS (MAXIMIANO, 2008).

O detalhamento do escopo representa a subdivisão dos principais subprodutos do projeto (conforme indicados na declaração do escopo) em componentes menores e mais manejáveis (PMI, 2002).

A estrutura analítica do projeto desmembra um projeto em porções, ou itens, gerenciáveis, garantindo que todos os elementos de trabalho necessário à conclusão do escopo sejam identificados. Trata-se de uma árvore hierárquica de itens finais que serão atingidos ou produzidos pela equipe durante a execução do projeto (GIDO e CLEMENTS, 2007).

No desenvolvimento da estrutura analítica do projeto, pode-se utilizar dois critérios: descrição do produto ou fase do ciclo de vida. Na caso de utilizar a descrição do produto, são listados os produtos a serem fornecidos pelo projeto ou as entregas do projeto. Já na utilização das fases do ciclo de vida, a estrutura analítica

do projeto é constituída pelas fases do projeto, desde o projeto do produto até sua implantação.

As estruturas analíticas de projeto que usam o critério de descrição do produto são divididas em três componentes: o produto propriamente dito, a infraestrutura e as pessoas (usuários ou funcionários). Outros componentes como o desenvolvimento de fornecedores e o treinamento de usuários, podem ser acrescentados (MAXIMIANO, 2008).

As estruturas analíticas que usam o critério do ciclo de vida do projeto também são semelhantes. As fases estão no primeiro nível, descrevendo o desenvolvimento do produto. Em seguida, as fases são detalhadas, em bases menores ou produtos (MAXIMIANO, 2008).

A utilização da estrutura analítica do projeto pela descrição do produto ou pelo ciclo de vida do projeto dependerá das exigências do cliente, da metodologia de administração que está sendo usada pelo gerente de projetos e principalmente da necessidade de clareza.

3.4 Desenvolvimento do cronograma

O cronograma é um gráfico que mostra a distribuição das atividades ao longo de um calendário. É um retrato da cronologia do projeto, que se baseia em decisões de planejamento (MAXIMIANO, 2008).

Desenvolver o cronograma significa determinar as datas de início e fim para as atividades do projeto. Se as datas de início e fim não forem realistas, é improvável que o projeto termine conforme o planejado. O processo de desenvolvimento do cronograma deve ser conduzido de forma interativa antes da determinação do cronograma do projeto (PMI, 2002).

A preparação do cronograma baseia-se na duração das atividades. A estimativa da duração das atividades também depende de lógica e decisão condicionantes externo e outros fatores como (MAXIMIANO, 2008):

- Recursos – A duração de qualquer atividade é determinada pela quantidade de recursos previstos;
- Serviços de terceiros – Outro determinante da duração das atividades é a participação de serviços e produtos de terceiros. Essas pessoas e organizações estão sujeitas a suas próprias restrições.

- Perspectiva de planejamento – Nos projetos com restrição de tempo as atividades devem ser realizadas em momentos específicos ou não será possível atingir o objetivo. Nesses casos conforme o tempo avança, o cronograma se comprime, como por exemplo uma data comemorativa.
- Fatores incontrolláveis – planos e cronogramas de atividade são influenciados por fatores incontrolláveis, como tempestades, greves e desastres naturais.

Desenvolver o cronograma tem por objetivo detalhar as atividades necessárias para atingir o objetivo do projeto. O cronograma deve ter seqüenciamento lógico, tempo de duração das atividades, responsáveis e as ligações de dependência das atividades. Por meio do cronograma do projeto é possível controlar o período de duração das atividades, os recursos envolvidos e seu desenvolvimento ao longo do tempo.

O cronograma é uma tarefa de gerenciamento que fornece a métrica de progresso e desenvolvimento das atribuições do projeto, das equipes responsáveis pela execução e os prazos (CAPO, 2005).

3.5 Ferramentas e Técnicas Aplicadas em Projetos

Existem diversas técnicas e ferramentas passíveis de serem empregadas no gerenciamento de projeto. Nesse trabalho, buscou descrever as que foram consideradas de maior relevância para o bom desenvolvimento do projeto.

3.5.1 Estrutura Analítica do Projeto

A estrutura analítica do projeto é um agrupamento de componentes de projeto (orientado para a elaboração de subprodutos) que organiza e define o escopo total do projeto: o trabalho que não está na estrutura analítica do projeto está fora do escopo do projeto (PMI, 2002).

A estrutura analítica do projeto desmembra um projeto em porções, ou itens, garantindo que todos os elementos de trabalho necessário à conclusão do escopo de trabalho do projeto sejam identificados. Trata-se de uma árvore hierárquica de itens finais que serão atingidos ou produzidos pela equipe durante a execução do projeto. Um exemplo de uma estrutura analítica do projeto para um festival municipal é apresentada na figura abaixo (GIDO e CLEMENTS, 2007):

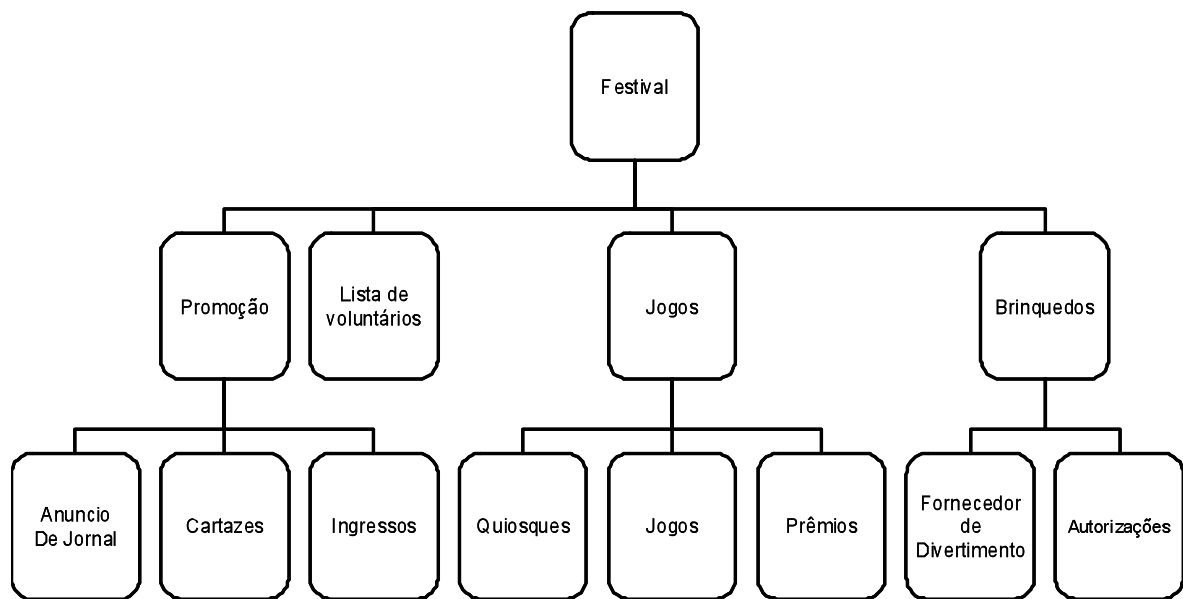


Figura 2 - Estrutura analítica de projeto para festival
 Fonte: (GIDO e CLEMENTS, 2007).

Para cada item da estrutura analítica do projeto é designado um identificador único; esses identificadores podem fornecer uma estrutura para a totalização hierárquica de recursos para o desenvolvimento. Os itens nos níveis mais baixo são referenciados como pacotes de trabalho. Esses pacotes podem ainda ser decompostos em uma estrutura de subprojeto. Essa abordagem é usada quando se atribui uma parte do trabalho para outra organização, e esta deve planejar e gerenciar o escopo num nível mais detalhado do que na estrutura principal (PMI, 2002).

Os critérios para se decidir o grau de detalhamento e quantos níveis devem ser colocados na estrutura analítica do trabalho são o nível no qual uma pessoa ou organização pode ser considerada responsável pela realização do trabalho e o nível no qual se deseja controlar o orçamento e monitorar. Não há uma estrutura analítica de projeto específica para qualquer projeto (GIDO e CLEMENTS, 2007).

Os níveis superiores refletem as principais áreas do projeto e as fases do ciclo de vida. À medida que subdividimos o trabalho em elementos menores e o organizamos em níveis, aumenta o grau de descrição do trabalho e, portanto, dos detalhes do projeto. A subdivisão do trabalho deve ocorrer até que se chegue a elementos menores nos níveis críticos de gerenciamento do projeto, ou seja, níveis onde o trabalho é realizado e gerenciado. Nesses níveis, o trabalho deve ser estimado de forma realista (DINSMORE, 2003).

A construção da estrutura analítica do projeto auxilia os interessados do projeto a desenvolverem uma visão clara do produto final do projeto e do processo que irá produzi-lo. Além disso, fornece uma base para a construção da matriz de responsabilidades, diagrama de fluxo de processos, cronograma, estrutura organizacional além da coordenação de objetivos e controle (DINSMORE, 2003).

A utilização da estrutura analítica do projeto como ferramenta de controle e planejamento gera vantagens devido a sua forma de estrutura hierárquica, que apresenta o projeto como um todo e detalha suas partes.

3.5.2 Diagramas de Redes

Diagramas de redes são diagramas de procedência com informações sobre a duração das atividades e sobre o caminho crítico. O caminho crítico é o caminho mais longo que leva da primeira à última atividade de um projeto – aquele no qual as atividades têm durações mais extensas (MAXIMIANO, 2008).

Os diagramas de redes definem a ordem lógica do trabalho a ser realizado e suas atividades e eventos que precisam ser completados para atender aos objetivos do projeto. Identificam se as atividades previstas podem ser feitas em sequência (série) ou simultaneamente (paralelo) (DINSMORE, 2003).

Para se construir o diagrama de rede deve-se entender a ordem lógica das atividades do projeto, suas dependências e tempos. O diagrama de redes pode ser apresentado pelo formato de diagrama de atividades ou de setas.

No diagrama de redes de atividades, cada atividade é representada por uma caixa de rede e sua descrição é colocada dentro da Caixa. As caixas são conectadas por setas que representam suas dependências. Existe quatro tipos de dependência (DINSMORE, 2003):

- FS (*Finish – Start*) – a atividade em análise deve acabar para que a seguinte possa começar;
- FF (*Finish – Finish*) – a atividade em análise deve acabar para que a seguinte possa acabar;
- SS (*Start – Start*) – a atividade em análise deve começar para que a seguinte possa começar;
- FS (*Start – Finish*) – a atividade em análise deve começar para que a seguinte possa acabar.

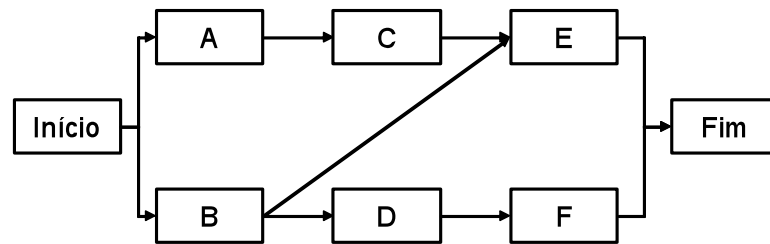


Figura 3 - Exemplo de diagrama de redes de atividades
Fonte:(PMI, 2002)

No diagrama de rede de atividade por setas, as atividades são representadas por setas e se conectam através de nós que representam as dependências. Utiliza apenas relações de dependências do tipo fim-início (DINSMORE, 2003).

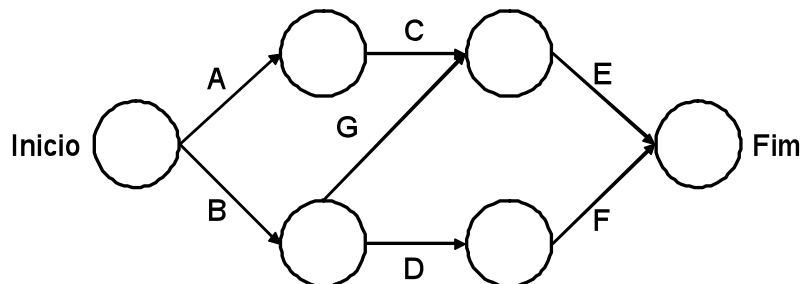


Figura 4 - Exemplo de diagrama de redes de seta
Fonte: (PMI, 2002).

Para se calcular os tempos da rede buscam-se definir as datas de início e termino de cada atividade do plano. Esta metodologia baseia-se em algoritmos matemáticos onde se calcula as datas mais cedo de início e término das atividades pela soma das durações destas à data de início do plano. Da mesma forma, calcula as datas e início e termino mais tarde das atividades pela subtração das durações das atividades à data de termino do plano calculada no passo anterior. Esse processo é aplicado para o calculo da rede PERT e CPM (DINSMORE, 2003).

O diagrama de rede do projeto também é conhecido como gráficos PERT (*Program Evaluation and Review Technique* ou Técnica de Revisão e Avaliação de Programa) e CPM (*Critical Path Method* ou Método do Caminho Crítico) (PMI, 2002).

A rede PERT foi desenvolvida pela marinha americana, com a cooperação da *Booz-Allen Hamilton* e da *Lockheed Corporation* para o projeto do míssil submarino *Polaris* no ano de 1958. A técnica CPM foi desenvolvida pela *DuPont Inc.*, no mesmo período (MEREDITH e MANTEL, 2003).

Quando da criação das duas técnicas de planejamento de rede, havia diferenças metodológicas distinguíveis entre elas. Com a evolução dessas técnicas, suas funções foram agrupadas em uma só criando a terminologia Rede PERT/CPM (GIDO e CLEMENTS, 2007).

3.5.3 Gráfico de Gantt

O gráfico de Gantt ou gráfico de barras foi criado por Henry Gantt no início do século XX. O gráfico consiste de barras desenhadas dentro de um calendário, que representam os períodos para a realização das atividades de um projeto (MAXIMIANO, 2008).

Essa ferramenta é a mais usada em planejamento e controle do tempo, porque permite visualizar três informações:

- Quanto tempo está previsto para uma atividade;
- Quanto tempo já se passou desde que o projeto e cada atividade começaram;
- Quanto tempo falta para terminar o projeto.

A utilização do diagrama de rede na condução do projeto proporciona ao gerente de projetos identificar exatamente como se encontra o desenvolvimento das atividades, além de indicar os pontos críticos que podem influenciar no cronograma do projeto. Mas para que isso seja possível, o desenvolvimento do diagrama de redes deve seguir exatamente a lógica de trabalho necessário para a realização das atividades, seus tempos de execução, e suas dependências, caso contrário, o acompanhamento pelo diagrama de redes não se torna eficaz.

4 O CASO COMPARTILHAMENTO DE REDES DO BANCO DO BRASIL

O objetivo desse capítulo é de apresentar a empresa Banco do Brasil de forma geral (história e grandes números), descrever sobre a implantação e condução do projeto de compartilhamento de redes de autoatendimento que ocorreu na empresa no período do ano de 2004 e 2005 e comparar com a teoria de administração de projetos apresentada nos capítulos anteriores.

4.1 A Empresa

O Banco do Brasil foi fundado em 12 de outubro de 1808, através de um alvará do príncipe regente D. João, com as atividades principais de emitir moeda e de auxiliar a coroa portuguesa que havia transferido sua sede para o Brasil. Enfrentou várias crises devido ao uso de seus recursos para financiar os interesses da Corte, como em 1821, quando D. João VI e sua Corte voltou para Portugal, levando os recursos que haviam depositado no BB (PORTAL BB, 2009).

Com a independência o Brasil o BB custeou a implementação de infraestrutura, como escolas e hospitais e foi utilizado para emissões que concorreram para a desvalorização do meio-circulante, êxodo dos metais preciosos e elevação geral dos preços, o que levou à sua liquidação em 1829 sendo reativado em 1833 (PORTAL BB, 2009).

Após sua reativação o BB continuou enfrentando problemas estruturais de insuficiência de fundos para garantir o volume de emissão necessário aos financiamentos exigidos pelo desenvolvimento econômico e para custeio da Guerra do Paraguai em 1866. Passou por grades crises como a de 1864, em que houve uma corrida dos depositantes aos estabelecimentos bancários, o que ocasionou falência de 25 estabelecimentos bancários, elevação do preço da moeda de ouro e aumento extraordinário da circulação fiduciária (PORTAL BB, 2009).

A partir de 1880, o BB passou a destacar-se como instituição de fomento econômico especialmente na agricultura sua grande vocação que continuou por mais de um século. Em 1889, com a proclamação da República, o BB foi utilizado na gestão financeira do novo regime político e se destacou como agente saneador das finanças, abaladas pela crise do fim da Monarquia (PORTAL BB, 2009).

Em 1905 o governo transformou o BB numa sociedade de economia mista e passou a deter somente 50% do capital da Instituição. O governo também passou a deter o controle administrativo do BB. Inicia-se assim a terceira e atual fase jurídica

do Banco do Brasil. Apesar de possuir uma nova personalidade jurídica, as operações (clientes e ativos) e os principais conceitos e objetivos nacionais são os mesmos de 1853 (início da segunda fase operacional) (PORTAL BB, 2009).

Com a promulgação da Lei 4.595 (Lei da Reforma Bancária), em 31 de dezembro de 1964, foi extinta a Superintendência da Moeda e do Crédito, Sumoc, e criado o Banco Central e o Conselho Monetário Nacional. O Banco do Brasil continuou exercendo algumas funções de autoridade monetária, algumas das quais deixou de exercer mais de duas décadas depois e outras, como supridor do meio circulante e executor da compensação de cheques, continuam no BB até hoje (PORTAL BB, 2009).

Em 1996 foram adotadas medidas saneadoras e de regularização de antigas pendências de crédito, o BB realizou chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões, aportados pelo governo. Neste mesmo ano implementou, programa de investimentos e atualização tecnológica que fez com que o BB se destacasse como um dos mais atualizados tecnologicamente do mercado brasileiro. Foi também neste ano que foi iniciada a formação da rede de terminais de auto-atendimento. Dois anos depois inaugura seu Centro Tecnológico, um dos mais modernos e bem equipados do mundo e consolida a maior rede nacional e da América Latina de terminais de auto-atendimento.

O BB dispõe de uma rede de 16.207 pontos de atendimento tradicionais, sendo 3.354 agências e 11.853 postos de atendimento diversos, todos interligados on-line realizando em tempo real todos os serviços e operações bancárias. As agências contam com salas de auto-atendimento que funcionam além do expediente bancário, detém, também, uma rede internacional composta por 43 dependências (PORTAL BB, 2009).

Além da rede convencional de agências, o BB tem de 40,5 mil terminais de autoatendimento dos quais 6.200 pontos de atendimento eletrônico (localizados fora de agências) e mais de 2 mil postos de atendimento de Correspondentes Bancários, em diversos estabelecimentos comerciais, farmácias, supermercados e outros, identificada por "Aqui tem BB" (PORTAL BB, 2009).

Com os investimentos em tecnologia realizados ao longo de sua existência e com os novos investimentos previstos para 2009, o BB destaca-se como um dos bancos mais avançados tecnologicamente do Brasil e do mundo.

4.2 Projeto de compartilhamento de redes no Banco do Brasil

4.2.1 Mercado de Compartilhamento de redes de autoatendimento

O compartilhamento de redes de ATM (*Automated Teller Machine*) ou simplesmente terminal de autoatendimento, é amplamente utilizado pelos bancos como forma de reduzir custos e ampliar a capilaridade. Nos EUA, que possuem a maior rede de ATM do mundo, existem redes próprias regionais e nacionais interligadas. Essas redes podem ser de propriedade de instituições financeiras e não financeiras, que prestam os serviços cobrando tarifas dos clientes.

No Reino Unido, os bancos e instituições não financeiras utilizam-se dos ATM de uma rede única (Link) que presta serviços sem cobrança de tarifas dos clientes, os bancos arcam com o custo. O modelo adotado por Portugal é semelhante ao do Reino Unido, lá também existe uma única rede de ATM denominada SIBS, e também não há cobrança de tarifas diretamente dos clientes. Já no Canadá existe a interligação direta dos ATM das redes próprias dos bancos, não havendo um “switch” integrando as instituições.

No que se refere ao compartilhamento de terminais de autoatendimento, no mercado brasileiro a empresa TECBAN (Tecnologia Bancária S.A.) por meio da rede “Banco24horas” e a ATP S.A. por meio da RVA (Rede Verde Amarela), são as únicas empresa que detém e disponibiliza aos bancos associados a integração de ATM.

No mercado bancário brasileiro predominam as redes proprietárias de ATM dos bancos. A partir da década de 80 os bancos começaram a constituir suas próprias redes de terminais de autoatendimento, que estão localizados principalmente nas ante-salas das agências bancárias. Os estudos para implantação do compartilhamento no mercado bancário brasileiro iniciou após a reforma do Sistema de Pagamentos Brasileiro – SPB, com o incentivo do BACEN, que com o SPB2 pretende reformular as transações de varejo.

4.2.2 Iniciação do projeto de compartilhamento no Banco do Brasil

O Banco do Brasil, no ano de 2003, iniciou estudos para promover o compartilhamento de sua rede de terminais de autoatendimento com outras instituições financeiras nacionais.

Com base em análise estratégica sobre compartilhamento de redes de autoatendimento, realizada por funcionários do Banco do Brasil, os executivos do BB

vislumbraram a oportunidade de mudança estratégica no que se refere instalação e uso da rede de ATM e de Correspondentes Bancários. A análise apontou a Caixa Econômica Federal (CAIXA) como a instituição de maior aderência às estratégias do BB para a implantação do compartilhamento de redes de ATM e de Correspondentes Bancários.

Em abril de 2003 iniciaram as negociações entre o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal para compartilhamento de redes de ATM e de Correspondentes Bancários e avaliar a constituição de empresa específica para prestação de serviços de compartilhamento. Para avaliar a viabilidade do negócio, em julho de 2003 foram iniciados estudos conjuntos.

Em janeiro de 2004 foi assinado, pelas duas instituições, protocolo de intenções formalizando o acordo para implementação do compartilhamento das redes de ATM e de COBAN das duas instituições. Foram definidos os seguintes objetivos para o compartilhamento de rede:

- Proporcionar maior comodidade aos clientes;
- Reduzir custos operacionais e investimentos;
- Otimizar as estruturas de atendimento;
- Aumentar a capilaridade;

A partir daí foi iniciada efetivamente a adequação das duas instituições, Com a criação de equipes de especialistas desenvolvendo, inicialmente, plano de negócios e de adequação tecnológica.

4.2.3 Definição do Produto

As duas instituições definiram de comum acordo as transações que podem ser feitas na rede compartilhada, sendo escolhidas as transações de saque e saldo por serem as mais requisitadas pelos clientes.

Foi definida como rede a ser compartilhada as redes externas de ATM das duas instituições, constituída por terminais de acesso público, instalados em farmácias, shopping, quiosques, supermercados e a rede de correspondentes bancários da Caixa Econômica Federal (Casas Lotéricas). As salas de auto-atendimento, que estão localizadas nas agências, tanto do BB como da Caixa, não fazem parte do compartilhamento.

De forma geral, o produto a ser desenvolvido previa a realização de transações de saque e consulta de saldo por clientes das instituições envolvidas nas redes de autoatendimento e correspondentes bancários de ambas as instituições. Ou melhor, clientes da Caixa Econômica Federal acessando a rede do Banco do Brasil e vice-versa.

4.2.4 Criação da equipe

Definido o produto a ser entregue, o Conselho Diretor do Banco do Brasil aprovou circular interna para a criação oficial do Projeto de Compartilhamento de Redes de Autoatendimento e Correspondentes Bancários. A equipe dedicada ao projeto foi composta por especialistas das áreas de tecnologia, logística, varejo e distribuição da rede de atendimento com prazo de duração de 1 ano. A equipe do projeto teve como objetivo principal desenvolver o projeto de compartilhamento de redes em conjunto com a Caixa Econômica Federal e viabilizar no Banco do Brasil as adequações necessárias para isso.

Para a equipe dedicada exclusivamente ao projeto, foram acionados 7 funcionários conforme quadro abaixo:

Cargo	Área	Quantidade
Gerente Executivo	Diretoria de Distribuição	01
Analista Sênior	Diretoria de Distribuição	01
	Diretoria de Varejo	02
	Diretoria de Logística	01
Analista Pleno	Diretoria de Distribuição	01
Colaborador	Agência	01

Quadro 1 – Quadro de funcionários

Fonte: Adaptado por Gustavo Barros de Araújo, do documento de aprovação do projeto no Banco do Brasil S.A.

Além dos funcionários da Diretoria de Tecnologia responsáveis pela solução tecnológica, representantes da Diretoria de Mercado de Capitais, Finanças, Jurídica, Marketing e Contadoria que participaram do trabalho pontualmente de acordo com os assuntos específicos de cada área.

4.2.5 Definição das fases do projeto e planejamento do escopo

Para orientar os trabalhos que a equipe deveria realizar com o objetivo de entregar a solução de compartilhamento de redes entre o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal, a equipe do projeto realizou estudos para definição das fases do projeto.

Fases	Resultados principais	Marco
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> Levantamento de informações das redes de atendimento do BB e Caixa. Avaliação preliminar. 	<ul style="list-style-type: none"> Diagnóstico elaborado
Modelo de negócios	<ul style="list-style-type: none"> Definição de transações disponíveis, redes compartilhadas e locais do teste piloto. Definição dos limites de saques e transações. Regras e requisitos para validação dos clientes. Modelo de tarifação entre instituições e de clientes. Definição das ocorrências tarifadas. Definição do preço das transações. Desenvolvimento de roteiro contábil e levantamento de eventos. Regras de contestação de saques de clientes. Elaboração de normativos internos 	<ul style="list-style-type: none"> Transações e redes definidas Limites de saques e transações definidos Regras e requisitos de validação de clientes definidos Modelo de tarifação de negociado Lista de ocorrências tarifadas negociada Preço das transações negociado Roteiro contábil e relatório de eventos elaborado e homologado Regras de contestação de saques definidas Normativos elaborados
Especificações Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> Definição das especificações de infraestrutura e rede de comunicação (<i>links</i> de comunicação). Definição das especificações de segurança e criptografia de rede (VPN, certificação digital). Definição das especificações de troca de mensagens <i>on line</i>. Definição das especificações de conciliação e liquidação financeira. Definição das especificações do aplicativo TAA – BB adquirente. Definição das especificações do aplicativo TAA – BB emissor. Definição das especificações do aplicativo Lotérico – BB emissor. 	<ul style="list-style-type: none"> Especificações aprovadas (BB e Caixa) Especificações aprovadas (BB e Caixa) Especificações aprovadas (BB e Caixa) Especificações aprovadas (BB e Caixa) Especificações aprovadas (BB e Caixa) Especificações aprovadas (BB e Caixa) Especificações aprovadas (BB e Caixa)
Desenvolvimento e Customização dos sistemas	<ul style="list-style-type: none"> Contratação e configuração dos <i>links</i> de comunicação. Implantação da VPN. Emissão do certificado digital. Implantação do certificado digital na troca de mensagens. Desenvolvimento e parametrização do módulo de mensagens <i>on line</i> (SOL). Desenvolvimento e parametrização do módulo de conciliação e liquidação financeira (Sistema GTE). Customização do aplicativo TAA. Customização/adequações de sistemas diversos (contábil, cadastro de endereços, Internet, intranet, etc). 	<ul style="list-style-type: none"> Testes de conectividade Testes das soluções de segurança (VPN e certificado) Testes de sistema interno Testes de sistema interno Testes de sistema interno Testes de sistema interno Testes de sistema interno
Testes Integrados	<ul style="list-style-type: none"> Realização de testes entre BB e Caixa com a solução completa. 	<ul style="list-style-type: none"> Conclusão dos testes integrados
Homologação	<ul style="list-style-type: none"> Homologação da solução tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> Conclusão da homologação
Migração para produção	<ul style="list-style-type: none"> Migração da solução tecnológica para ambiente de produção. 	<ul style="list-style-type: none"> Solução pronta para operação

Fases	Resultados principais	Marco
Contrato e Regulamento operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração e negociação do regulamento operacional. • Elaboração e negociação do acordo/contrato. • Elaboração e negociação do contrato de licença de uso de marca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentos jurídicos aprovados e assinados
Plano de Comunicação e Divulgação	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de marca para identificar pontos compartilhados. • Elaboração de plano de comunicação interno e externo. • Implantação do plano de comunicação. • Sinalização dos pontos compartilhados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marca negociada e aprovada • Plano de comunicação elaborado • Divulgação e publicação de informações • Pontos compartilhados identificados
Teste piloto	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilização da rede compartilhada aos clientes nas praças de Brasília, Curitiba e Recife. • Planejamento, organização e coordenação do teste piloto. • Acompanhamento e validação dos aspectos negocial, estratégico, tecnológico, gerencial e operacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Início do teste piloto (operação) • Implantação do teste piloto • Validação dos processos

Tabela 2 – Fases do projeto

Fonte: Adaptado por Gustavo Barros de Araújo, do documento de aprovação do projeto no Banco do Brasil S.A.

As fases definidas para o projeto de compartilhamento de redes do Banco do Brasil contemplou os processos de planejamento, execução e encerramento do projeto. Devido as características de cada fase, podemos classificar as atividades da seguinte forma:

- Processos de Planejamento: diagnóstico, modelo de negócios e especificação técnica;
- Processo de Execução: Desenvolvimento e Customização dos sistemas, Testes Integrados, Homologação, Migração para produção e Contrato e Regulamento operacional;
- Processo de encerramento: Plano de Comunicação e Divulgação e Teste piloto.

Se observa a ausência dos processos de controle na definição das fases do projeto, no entanto, o controle fora realizado baseando-se na entrega dos resultados esperados e nos marcos definidos para o projeto.

Já o processo de inicialização do projeto pode ser definido com a aprovação da constituição da equipe pelo Conselho Diretor do Banco do Brasil que definiu oficialmente o início dos trabalhos do projeto.

Com relação ao planejamento do escopo, os projetos desenvolvidos pelo Banco do Brasil seguem padrões de apresentação de documentos desenvolvidos pela empresa. No caso do escopo do projeto, os responsáveis pelo projeto devem entregar o documento denominado internamente como “Plano de Trabalho”. Nele é descrito a visão geral do projeto, justificativa, objetivos e produtos a serem entregues. Este é um documento classificado sigiloso pelo Banco do Brasil por conter detalhamento de seus processos internos.

5 ANÁLISE CRÍTICA

O caso compartilhamento de redes do Banco do Brasil caracteriza-se como um projeto devido as suas características, conforme Disnsmore (2003). O projeto de compartilhamento de redes foi um evento único dentro da empresa, com início e fim determinados, conduzido por pessoas visando atingir objetivos comuns, que no caso foi de desenvolver a integração de redes do Banco do Brasil com outras instituições financeiras.

Na concepção do projeto de compartilhamento, foram definidos os objetivos a serem alcançados com a implementação da integração das redes de autoatendimento do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal. A definição dos objetivos específicos faz parte do ciclo de vida do projeto, conforme descrito por Maximiano (2002).

Os objetivos do projeto de compartilhamento de redes descrevem a necessidade da instituição de melhorar a sua capacidade operacional e expandir a rede de atendimento para os clientes, além de possibilitar à prestação de atendimento em um ambiente externo a organização bem como permitir que clientes de outras instituições tenham acesso a estrutura do Banco do Brasil. As melhorias e mudanças propostas nos objetivos do projeto de compartilhamento são características descritas por Capo (2005).

Pode-se observar que a sequência de fases do ciclo de vida do projeto de compartilhamento ocorreram de forma similar ao citado na página 14 por Maximiano (2008) e descrito de forma genérica pelo PMI (2002).

O processo de iniciação do projeto de compartilhamento caracteriza-se com os estudos realizados para avaliar a sua aderência estratégica, definição dos objetivos do projeto, definição do produto e a criação da equipe responsável por sua condução. Já o processo de planejamento, execução e finalização, são descritos na Definição das fases do projeto. Com relação aos processos de controle, no Banco do Brasil, eles foram realizados com base na apresentação e entrega das atividades ao Conselho Diretor (PMI, 2002).

Com relação ao planejamento do escopo, o projeto de compartilhamento sofreu adaptações da teoria para se adequar a realidade da empresa, no entanto, observa-se que os princípios são foram preservados. No presente trabalho foram

apresentadas as características da Declaração do Escopo do Projeto e do Detalhamento do Escopo do Projeto, que no Banco do Brasil, fazem parte de um documento único denominado Plano de Trabalho. Além da declaração e detalhamento do escopo, o Plano de Trabalho também é o documento que apresenta o cronograma do projeto e sua estrutura analítica.

A avaliação com maior riqueza de detalhes do Plano de Trabalho foi prejudicada nesse trabalho, devido ao caráter sigiloso que o Banco do Brasil trata o documento.

As adaptações observadas nos parágrafos anteriores, fazem-se necessárias devido aos modelos decisórios e de controle adotados no Banco do Brasil. No entanto, observa-se que os princípios básicos como definição de produto, elaboração de cronograma e definição das fases do projeto e escopo foram respeitados, mesmo que em momentos diferentes do apresentado na metodologia.

Por fim, entende-se que a utilização das práticas e ferramentas de gerenciamento de projetos, adaptadas a realidade da empresa, contribuíram para a implantação do projeto de compartilhamento de redes do Banco do Brasil que encontra-se em pleno funcionamento na empresa.

6 CONCLUSÃO

A partir do problema formulado foi possível verificar que a utilização das técnicas de gerenciamento de projetos no caso do projeto de compartilhamento de terminais de autoatendimento do Banco do Brasil não só contribuiu como foi essencial para o desenvolvimento e implementação da solução proposta, devido ao número de processos a serem desenvolvidos, quantidade de intervenientes e a sua complexidade.

Pode-se afirmar que projetos de grandes proporções que no caso específico envolveram duas instituições financeiras de presença nacional, não seria viável sem a utilização das técnicas de gerenciamento de projeto, uma vez que envolvem sistemas computacionais complexos, diversas equipes da organização e alterações de processos já consolidados nas empresas.

Com relação aos objetivos propostos no trabalho, foi possível alcançá-los uma vez que os métodos de gestão de projetos foram levantados e apresentados bem como os conceitos de gerência de projeto e as comparações realizadas com o caso praticam no projeto de compartilhamento de terminais de autoatendimento do Banco do Brasil.

No entanto, é importante ressaltar que, avaliações de ferramentas como cronograma, estrutura e diagrama de rede, não foram possíveis de serem apresentados nesse trabalho, no que se refere ao projeto de compartilhamento de terminais de autoatendimento, por comporem documento tratado como sigiloso por parte da empresa.

Gerenciar projetos é um fator crítico para o sucesso e sobrevivência das empresas e conseguir fazê-lo com base em metodologias requer esforço e conscientização das empresas. A utilização de métodos de gerenciamento de projetos é uma ferramenta de grande valor para a implantação de novos produtos e serviços em uma empresa. Sua utilização auxilia para que as atividades envolvidas em um projeto sejam executadas de forma ordenada, com os recursos e custos adequados.

As informações contidas nesse trabalho podem ser utilizadas por estudantes que pretendem verificar a viabilidade prática dos estudos relacionados a gerenciamento de projetos e por empresas que pretendem utilizar os métodos de gestão de projetos no desenvolvimento de novos produtos ou serviços.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Banco. *Portal Banco do Brasil*. Brasília 24 de maio de 2009. Disponível em: <[HTTP://www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)>. Acessado em 24 de maio de 2009.

CAPO, Jucimar Moro. Gerenciamento de projetos aplicado ao transporte de cargas especiais indivisíveis. Taubaté-SP, 2005, 134p. (Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre pelo Curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, da Universidade de Taubaté).

DINSMORE, Paul Campbell. Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2003.

GUIDO, Jack, CLEMENTS, James P. Gestão de Projetos. Trad. Vértice Translate; revisão técnica Silvio Burrattino Melhado. 3 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Administração de Projetos: como transformar idéias em resultados. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MEDEIROS, João Bosco. Redação Científica: A prática de Fichamentos, Resumos, Resenhas. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MEREDITH R., Jack, MANTEL, Samuel J. Administração de Projetos: Uma abordagem gerencial. Trad. Agliberto Alves Circo; revisão técnica Luiz Perez Zotes. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 2003.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Project management body of knowledge PMBOK. Belo Horizonte: disponibilizada pelo PMI MG em janeiro de 2002.

SCHLITTLER, José Maria Martins. Como Fazer Monografias. São Paulo: Servenda Editora e Distribuidora de Livros Ltda, 2008.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.